

**LIVRE BLANC**

achatpublic.com



**LA NÉGOCIATION  
DANS LES MARCHÉS PUBLICS :  
SAVOIR QUAND, QUOI ET COMMENT NÉGOCIER**

Édition 2026

Au service des acteurs de l'achat public

<b>Introduction</b>	3
<b>I. Quelles sont les procédures qui autorisent la négociation ?</b>	4
A. Principe général : la négociation n'est pas automatique	4
B. Les principales procédures ouvertes à la négociation	4
<b>II. Vigilance : savoir quand on peut négocier (et jusqu'où)</b>	8
A. Où repérer l'information dans le DCE ?	8
B. Périmètre de la négociation dans la commande publique : que négocie-t-on ?	9
C. Les limites de la négociation	10
<b>III. Conseils pratiques pour bien négocier quand on est une petite structure</b>	11
A. Préparer son offre initiale (avant soumission)	11
B. Avant la négociation : se préparer à l'entretien de négociation (après invitation)	13
C. Pendant la négociation	15
D. Après la négociation : sécuriser son offre finale	18
E. Erreurs fréquentes à éviter	19
<b>Conclusion</b>	20

## INTRODUCTION



### Pourquoi la négociation en marchés publics est différente (et pourquoi ça ne doit pas vous freiner)

Lorsqu'on parle de marchés publics, beaucoup d'entreprises, en particulier les petites structures, partent avec des idées bien ancrées : « *dans le public, on ne négocie pas* », « *tout est joué d'avance* », ou encore « *ce n'est pas fait pour nous* ». Ces perceptions sont compréhensibles. Dans le secteur privé, la négociation fait partie du quotidien : on discute librement du prix, des délais, des conditions contractuelles, parfois jusqu'à trouver un terrain d'entente.

Dans la commande publique, la réalité est différente, mais cela ne signifie pas que la négociation est absente. Elle existe bel et bien. Simplement, elle est **encadrée juridiquement et intégrée dans des procédures précises**. L'acheteur public ne peut pas négocier comme un client privé : il doit respecter des principes fondamentaux tels que **l'égalité de traitement des candidats, la transparence des échanges et la traçabilité de chaque étape**. Résultat: la négociation devient une **procédure organisée**, prévue à l'avance, formalisée dans le dossier de consultation, et souvent structurée en cycles de dialogue, d'audition ou d'échanges écrits.

Autrement dit, **on ne négocie pas « au fil de l'eau » : on négocie dans un cadre clair**, annoncé à tous, avec des règles communes. Et c'est justement là que réside l'opportunité pour les petites structures.

Contrairement à une idée reçue, la **négociation en marchés publics ne se limite pas au seul prix**. Aujourd'hui, les acheteurs évaluent systématiquement plusieurs critères : délais de mise en œuvre, organisation du projet, moyens humains, méthodologie ou engagements de performance. Pour une PME ou une TPE, c'est une occasion concrète de valoriser son savoir-faire, sa réactivité et sa proximité terrain, et parfois d'améliorer son offre au fil du dialogue avec l'acheteur.

À condition, bien sûr, d'en comprendre les règles.

Car dans la commande publique, savoir négocier commence par une étape essentielle : **identifier les procédures qui autorisent la négociation, comprendre quand elle est possible, et sur quels éléments elle peut porter**. Avant d'entrer dans le « comment négocier », il faut donc d'abord savoir... **dans quels cas on peut négocier**.

# I. QUELLES SONT LES PROCÉDURES QUI AUTORISENT LA NÉGOCIATION ?

## A. Principe général : la négociation n'est pas automatique

Dans les marchés publics, la possibilité de négocier n'est jamais laissée au hasard. Elle s'inscrit toujours dans un **cadre précis et préalablement défini** par l'acheteur.

La négociation dans les marchés publics est strictement encadrée par le Code de la commande publique. De manière schématique, on distingue deux grandes familles de procédures :

- Celles **sans négociation** qui suivent un cadre rigide, sans possibilité de négocier ;
- Celles **avec négociation** qui permettent à l'acheteur d'ajuster certains éléments de l'offre (prix, délais, prestations...), dans le respect des principes d'égalité de traitement et de transparence.

La négociation est autorisée seulement :

- Dans les **MAPA** (Marchés À Procédure Adaptée en dessous des seuils des procédures formalisées) ;
- Dans la **procédure formalisée avec négociation**.

Deux règles simples sont à retenir :

- **L'acheteur choisit la procédure** en fonction de la nature, de la complexité et du montant de son besoin. C'est donc lui qui détermine, dès le départ, si une phase de négociation pourra avoir lieu ;
- **Le règlement de consultation (RC) précise toujours si une négociation est prévue**, ainsi que ses modalités (nombre de tours, forme des échanges, éléments négociables). **C'est le document de référence** pour savoir si vous pourrez discuter votre offre.

En clair : **pas de négociation sans cadre, et pas de cadre sans information préalable.**

Votre premier réflexe doit être de **vérifier le règlement de consultation** pour y trouver la mention explicite, ou l'absence, d'une phase de négociation ou d'un cycle de dialogue.

Le recours au dialogue et à la négociation, après une étape de publicité et de mise en concurrence, est une option utile et efficace pour la qualité de l'achat. La recherche de l'efficacité et de la performance dans l'achat public implique **la recherche d'une adéquation de l'offre du vendeur aux besoins de l'acheteur**.

## B. Les principales procédures ouvertes à la négociation

### La négociation en MAPA (Marché À Procédure Adaptée)

*« Le MAPA permet à chaque acheteur public de définir ses propres règles dans le respect des principes généraux de la commande publique (égalité de traitement des candidats, transparence des procédures, égalité d'accès à la commande publique) ».*

La négociation est possible dans le cadre des marchés passés selon une procédure adaptée, dès lors que l'acheteur **l'a prévue dans le Règlement de la Consultation (RC)**, permettant ainsi d'affiner les offres.

Les acheteurs peuvent recourir à la procédure dite « adaptée » pour les achats de fournitures, de services et de travaux passés en application de l'article R 2123-1 (Alinea 1°) du code de la commande publique dont le montant est inférieur aux seuils\* de procédures formalisées, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2026 :

- **5 404 000 € HT** pour les marchés publics de travaux (État et collectivités locales) ;
- **140 000 € HT** pour les marchés publics de fournitures ou de services de l'État ;
- **216 000 € HT** pour les marchés publics de fournitures ou de services des collectivités locales ;
- **432 000 € HT** pour les marchés publics de fournitures ou de services des opérateurs de réseaux, services de défense ou de sécurité.

\* Ces seuils sont mis à jour par la commission européenne tous les deux ans pour tenir compte de la fluctuation des cours monétaires.

### ATTENTION

Gardez à l'esprit que la négociation en MAPA reste une « faculté » pour l'acheteur, et non une obligation.

*« Lorsque l'acheteur prévoit une négociation, il peut attribuer le marché sur la base des offres initiales sans négociation, à condition d'avoir indiqué qu'il se réserve cette possibilité dans les documents de la consultation. ».* Article R2123-5 du Code de la commande publique.

## La procédure avec négociation (pour les marchés au-dessus des seuils européens)

La procédure avec négociation est une procédure formalisée où un acheteur négocie les conditions du marché public avec un ou plusieurs opérateurs économiques. Elle est utilisée pour des marchés où il est nécessaire de discuter les conditions contractuelles avec les candidats (ex: prestations intellectuelles, marchés de conception-réalisation, etc.). Elle est souvent employée pour des **projets complexes, innovants**, ou lorsque les besoins de l'acheteur ne peuvent pas être totalement définis en amont.

La procédure avec négociation est encadrée par les articles L. 2124-3 à L. 2124-4 et R. 2161-12 à R. 2161-20 du Code de la commande publique. Elle peut être appliquée pour des marchés supérieurs aux seuils européens, dans des conditions spécifiques (En dessous des seuils, on utilisera les MAPA).

La procédure avec négociation **ne peut être utilisée par les pouvoir adjudicateurs\*** que dans des cas limitativement énumérés par l'article R. 2124-3 du Code de la commande publique :

1. **Besoin nécessitant une adaptation** : lorsque des solutions standards disponibles sur le marché ne suffisent pas.
2. **Innovation** : lorsque le besoin porte sur des travaux, fournitures ou services innovants, c'est-à-dire nouveaux ou sensiblement améliorés.
3. **Prestations de conception** : lorsque le marché implique une dimension créative ou de conception spécifique.
4. **Complexité particulière** : lorsque le marché est trop complexe ou risqué pour être attribué sans négociation (nature, montage juridique ou financier, incertitudes techniques).
5. **Spécifications techniques insuffisamment définies** : lorsque l'acheteur ne peut pas établir de cahier des charges précis en se référant aux normes ou référentiels habituels.
6. **Appel d'offres infructueux** : lorsque seules des offres irrégulières ou inacceptables (« au sens des articles L. 2152-2 et L. 2152-3 ») ont été présentées dans le cadre d'un appel d'offres. Dans ce cas, une négociation peut être ouverte, à condition de ne pas modifier substantiellement les conditions initiales.

## ⚠ IMPORTANT

« Le pouvoir adjudicateur\* doit pouvoir justifier que les conditions de recours à ces procédures, qui s'interprètent strictement, sont remplies. A défaut, **le marché est entaché d'une nullité** que le juge est tenu de soulever d'office.

**Les entités adjudicatrices\*\* peuvent, quant à elles, y recourir librement, ainsi que le prévoit l'article R. 2124-4 du CCP. »**

Fiche de la DAJ « La procédure avec négociation »

Les négociations doivent :

- Être menées de manière **transparente et équitable** avec tous les candidats ;
- Être **documentées** pour garantir la traçabilité de la procédure.

## FONCTIONNEMENT DE LA PROCÉDURE

1. **Phase de candidature** : l'acheteur publie un avis de marché pour attirer des candidatures. Les entreprises intéressées soumettent leur dossier de candidature, démontrant leur capacité à exécuter le marché.
2. **Remise des offres initiales** : après sélection des candidatures, les entreprises qualifiées sont invitées à soumettre une première offre. Cette offre est généralement basée sur les exigences initiales définies par l'acheteur.
3. **Négociation** : l'acheteur entame ensuite des négociations avec les candidats ayant remis une offre initiale. Ces discussions visent à ajuster les propositions sur divers aspects (prix, modalités techniques, conditions contractuelles, etc.).
4. **Soumission des offres finales** : après la phase de négociation, les entreprises soumettent leurs offres finales révisées. Ces offres sont ensuite évaluées sur la base des critères définis dans le dossier de consultation.

**\*Pouvoir adjudicateur** : toute entité publique ou organisation de droit public, tels que l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics ou les organismes ayant une mission de service public, qui est responsable de la passation des marchés publics. Elles interviennent pour répondre aux besoins d'intérêt général. (Exemple : une mairie qui commande des travaux de voirie, un ministère qui achète du matériel informatique...).

**\*\*Entité adjudicatrice** : acheteur public exerçant des activités dans des secteurs spécifiques dits « régulés », principalement les réseaux d'eau, d'électricité, de gaz, de transport ou de services postaux. Elle est soumise à des règles spécifiques de la commande publique, adaptées à ces domaines particuliers (Exemple : une entreprise publique gérant l'eau potable, une régie de transport urbain).

## Différence avec le dialogue compétitif

« *Le dialogue compétitif est la procédure par laquelle l'acheteur dialogue avec les candidats admis à y participer en vue de définir ou développer les solutions de nature à répondre à ses besoins et sur la base desquelles ces candidats sont invités à remettre une offre.* ».

Il permet de définir le besoin de l'acheteur, en amont. L'acheteur engage un dialogue avec les candidats sélectionnés pour affiner et définir précisément les solutions répondant à ses besoins. Plusieurs phases de dialogue peuvent être mises en place avec remise d'offres à chaque phase. Une fois le dialogue terminé, les candidats soumettent leurs offres finales basées sur les solutions discutées. Le marché est ensuite attribué à l'offre économiquement la plus avantageuse, après évaluation des offres finales.

Contrairement à une procédure d'appel d'offres traditionnelle, où les exigences sont fixées dès le début, le dialogue compétitif offre une flexibilité qui permet de **co-développer des solutions sur mesure avec les candidats**.

Les **pouvoirs adjudicateurs** peuvent recourir au dialogue compétitif dans les mêmes cas que dans ceux qui permettent le recours à la procédure avec négociation (Article R. 2124-5 du CCP), strictement prévus par l'article R.2124-3, en fonction de la complexité du projet et des objectifs recherchés.

Les **entités adjudicatrices** peuvent, quant à elles, passer librement leurs marchés selon cette procédure (Article R. 2124-6 du CCP).

### À SAVOIR

**La négociation (en MAPA ou en procédure avec négociation) se fait sur la base d'une offre déjà présentée par les candidats et vise à ajuster certains aspects du marché, tels que le prix, les délais ou les prestations. Le dialogue compétitif, en revanche, intervient en amont et porte directement sur la définition du besoin de l'acheteur.**

**Il ne s'agit plus seulement de discuter des conditions contractuelles, mais de solliciter activement le savoir-faire et l'expertise des entreprises afin de faire émerger des solutions techniques innovantes.**

**Cette procédure offre une plus grande liberté aux candidats, favorise la créativité et l'innovation, et permet à l'acheteur d'accéder à des solutions qu'il n'aurait pas envisagées initialement.**

## Autres cas où la négociation est possible

Les **marchés de « faible montant\* » passés sans publicité ni mise en concurrence préalables** (procédure de gré à gré) peuvent donner lieu à une **négociation** qui est conduite dans le respect du principe d'égalité de traitement de tous les soumissionnaires. L'acheteur peut négocier directement les termes du marché avec le fournisseur sélectionné, sans passer par les étapes classiques de publicité ou de mise en concurrence. La négociation reste néanmoins facultative.

Ce type de marché constitue un **avantage** pour l'entreprise car elle peut être consultée directement pour une commande, sur la base d'une simple demande de devis par exemple.

\*D'un montant inférieur à 40 000 € (60 000 € à compter du 1<sup>er</sup> avril 2026) pour les marchés de fournitures et de services et 100 000 € pour les marchés de travaux, en application du décret n° 2025-1386 du 29 décembre 2025.

## II. VIGILANCE : SAVOIR QUAND ON PEUT NÉGOCIER (ET JUSQU'OU)

La possibilité de négocier n'est pas toujours évidente à identifier dans un dossier de consultation. Pourtant, toutes les informations nécessaires s'y trouvent, à condition de savoir où regarder. Cette vigilance en amont vous permettra d'anticiper votre stratégie et de ne pas passer à côté d'une opportunité de dialogue.

### A. Où repérer l'information dans le DCE ?

Le **Dossier de Consultation des Entreprises (DCE)** est votre feuille de route. Voici les éléments clés à examiner avec attention.

#### Le Règlement de Consultation (RC)

C'est le document le plus important puisque c'est là que vous trouverez la **mention explicite** d'une phase de négociation, souvent intitulée « *Phase de négociation* », « *Auditions* » ou « *Échanges avec les candidats* ».

Vérifiez les **modalités pratiques** : s'agit-il d'auditions en présentiel ou en visio ? D'échanges écrits via une plateforme de dématérialisation ? De plusieurs cycles de discussion ?

#### L'Avis de marché (publié sur le profil acheteur ou au BOAMP)

Il peut déjà indiquer le type de procédure utilisée (procédure avec négociation, dialogue compétitif, MAPA), ce qui vous donne un premier indice.

#### Le Calendrier prévisionnel (souvent inclus dans le RC)

Il précise les dates et durées des différentes phases, y compris celles dédiées à la négociation. Notez bien les délais pour la remise des offres finales.

#### À SAVOIR

Sauf mention contraire dans le Règlement de Consultation, l'acheteur doit inviter l'ensemble des candidats à la phase de négociation. Ce même document peut prévoir une limitation aux trois meilleures offres.

Lorsque l'acheteur identifie une offre susceptible d'être anormalement basse (« *dont le prix est manifestement sous-évalué et de nature à compromettre la bonne exécution du marché* »), il doit d'abord demander des justifications écrites au candidat (articles [L.2152-5](#) et [L.2152-6](#) du CCP). Si les explications ne sont pas jugées suffisantes, il rejette l'offre, qui ne pourra alors pas être retenue ni utilement admise en négociation. (Articles [L.2152-5](#) et [R2152-1](#) du CCP).

Dans certains cas (offres conformes insuffisantes, propositions financières non adaptées), l'acheteur peut admettre à la négociation des candidats dont l'offre initiale était irrégulière. (Articles [R2152-1](#) et [R2152-2](#) du CCP).

L'acheteur peut vous solliciter pour régulariser votre offre ou justifier un prix anormalement bas (Article [L2152-6](#) du CCP). **Ces échanges ne constituent pas encore la phase de négociation.** Celle-ci ne débute que lorsqu'il vous y invite formellement.

## B. Périmètre de la négociation dans la commande publique : que négocie-t-on ?

La négociation ne doit pas conduire à modifier l'objet du marché ni les critères d'attribution tels qu'ils ont été annoncés. Les critères de sélection des candidatures restent également stables, puisqu'ils reflètent l'aptitude des opérateurs à exécuter le marché.

En revanche, elle permet à l'acheteur public de fixer le contenu des prestations et d'adapter le prix au besoin. Toutefois, aujourd'hui, la négociation ne se limite plus au seul critère prix. Aujourd'hui, les marchés publics reposent sur **plusieurs critères** (délais de mise en œuvre, organisation du projet, moyens humains, pénalités...). C'est une chance pour les petites structures agiles.

### Négocier le prix

Le prix reste l'élément principal de la négociation. Cette dernière a pour objectif de permettre à l'acheteur de faire diminuer le coût de manière globale en négociant certes le coût d'acquisition lui-même, mais aussi le coût de stockage ou de transformation, par une négociation sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

### Négocier la quantité

L'acheteur peut, au moment de la négociation, vérifier que la quantité estimée est bien celle à même de répondre au besoin, ou encore négocier la fréquence des commandes.

### Négocier la qualité

La négociation permet la vérification de la bonne estimation de la qualité, suffisante ou au contraire surestimée, au regard des besoins, son incidence sur le prix. Cet élément est déterminant dans la mesure où il peut éviter nombre de contentieux ayant trait à une mauvaise exécution liée à la qualité des matériaux employés.

### Négocier le délai

Le délai est un élément important de l'exécution du marché, et la négociation peut porter sur ce point. Elle peut ainsi permettre d'envisager l'incidence sur le prix du délai envisagé.

## C. Les limites de la négociation

« L'acheteur négocie avec tous les soumissionnaires leurs offres initiales et ultérieures, à l'exception des offres finales.

**La négociation ne peut porter sur l'objet du marché ni modifier substantiellement les caractéristiques et les conditions d'exécution du marché** telles qu'elles sont définies dans les documents de la consultation.

Les exigences minimales mentionnées à l'article R. 2361-9 et les critères d'attribution ne peuvent faire l'objet de négociations. »

Article R2361-11 du CCP

### Risques liés à la modification substantielle des offres

La négociation ne doit jamais aboutir à transformer fondamentalement une offre initiale. **Toute modification substantielle des caractéristiques essentielles du marché** est considérée par le juge comme une nouvelle offre, ce qui peut conduire à l'annulation du marché ou à des indemnisations des candidats évincés. Même lorsque la régularisation d'offres irrégulières est autorisée, il est impératif de rester dans le périmètre strict défini par le CCP afin de ne pas franchir la ligne entre ajustement et modification substantielle.

### Critères de sélection

Les critères de sélection des candidats (capacités techniques, professionnelles et financières) ne se négocient pas.

Ils doivent être objectifs, non discriminatoires et pondérés pour garantir une concurrence effective.

### Mise en concurrence

La négociation suppose une publicité et mise en concurrence préalables suffisantes. Le nombre de candidats peut être limité, mais doit assurer une concurrence réelle.

L'acheteur peut choisir d'attribuer sans négocier, si indiqué dans l'avis, pour éviter des offres gonflées anticipant les discussions. Les tours de négociation sont libres tant qu'ils respectent l'égalité et ne modifient pas les exigences minimales.

### Spécifications techniques

Les spécifications techniques (normes, performances, labels) doivent rester objectives et non discriminatoires dès le lancement ; la négociation ne peut les dénaturer, mais elle peut adapter des solutions innovantes ou complexes si justifié.

En cas de solution innovante ou prestations de conception, la négociation est explicitement autorisée sans altérer ces spécifications essentielles.

## III. CONSEILS PRATIQUES POUR BIEN NÉGOCIER QUAND ON EST UNE PETITE STRUCTURE

### A. Préparer son offre initiale (avant soumission)

#### 5 conseils pour calibrer son offre initiale de façon réaliste

Avant même d'envisager une éventuelle négociation, la construction de votre offre initiale est déterminante. Une offre bien calibrée vous place en position de force, que la négociation ait lieu ou non.

##### 1. Calibrez votre offre sur une analyse réaliste du besoin ET de vos capacités

Ne vous contentez pas d'une lecture rapide du cahier des charges. Mesurez précisément **ce qui est exigé** (volumes, spécifications techniques, qualifications) et confrontez-le objectivement à **ce que vous pouvez tenir** (moyens humains, matériels, financiers, chiffre d'affaires requis).

Une offre « surcalibrée », soit par surestimation de vos capacités, soit par méconnaissance des contraintes réelles, vous expose à des difficultés d'exécution, peut nuire à votre réputation et peut conduire à des contentieux.

##### 2. Étudiez la pondération du critère prix dans les critères d'attribution

L'acheteur doit obligatoirement communiquer le poids attribué à chaque critère. Plus le pourcentage alloué au prix est élevé, plus l'acheteur recherche une rationalisation économique, parfois au détriment d'autres aspects (qualité, délais, innovation). Cette indication vous permet d'ajuster votre stratégie de tarification en conséquence.

##### 3. Consultez les avis d'attribution précédents de l'acheteur

Pour des prestations récurrentes (nettoyage, maintenance, fournitures...), renseignez-vous sur les montants attribués lors des consultations passées. Les délibérations des assemblées (conseil municipal, communautaire...) ou les données essentielles publiées par les acheteurs sont des sources précieuses pour estimer les budgets alloués et les prix pratiqués.

##### 4. Sollicitez un retour constructif en cas d'échec

Si vous n'êtes pas retenu pour la négociation ou si votre offre est écartée, demandez à l'acheteur les raisons de cette décision. Après l'attribution, vous pouvez également requérir certains éléments du rapport d'analyse des offres (dans le respect des règles de confidentialité). Ces retours vous aident à affiner votre approche pour les prochaines consultations.

##### 5. Pour les marchés de travaux, référez-vous au coût prévisionnel de la maîtrise d'œuvre

Les pièces du marché de maîtrise d'œuvre doivent indiquer une enveloppe financière prévisionnelle. Bien qu'estimative et susceptible d'évoluer, cette donnée donne un ordre de grandeur du budget alloué par la collectivité. Elle constitue un point de repère utile pour situer votre proposition sans vous placer hors des clous budgétaires.

#### NOTRE CONSEIL

Évitez de soumettre une offre avec une marge importante en anticipant une négociation. Proposez d'emblée votre prix le plus réaliste, au risque de voir un concurrent l'emporter en proposant directement son meilleur prix.

## Les informations que l'acheteur doit fournir au lancement de la négociation (éléments négociables, modalités, durée, participants)

Avant que les discussions ne commencent, l'acheteur a l'obligation de vous communiquer un **cadre clair et complet**. Cela vous permet de vous préparer efficacement et de savoir à quoi vous attendre.

### 1. Les éléments négociables précis

L'acheteur doit indiquer sur **quels aspects** il souhaite que vous fassiez évoluer votre proposition : le prix bien sûr, mais aussi les délais, le niveau de qualité, les modalités de livraison, la réactivité, les garanties, etc.

### 2. Les modalités pratiques et chronologiques

Il doit vous communiquer :

- La **durée prévisionnelle** de la ou des phases de négociation ;
- Le **nombre de tours** prévus (éliminatoires ou non) ;
- Le **format** des échanges (présentiel, visioconférence, écrit) ;
- Le **calendrier** détaillé.

### 3. Le nombre maximum de participants à la négociation

Si le Règlement de Consultation ne prévoit aucune limitation, l'acheteur doit convoquer tous les candidats retenus après examen des offres initiales. S'il limite le nombre (ex. les 3 meilleures offres), il doit l'avoir annoncé dans le RC et vous communiquer les critères appliqués.

### 4. La composition de son équipe de négociation

Bien que ce ne soit pas obligatoire, il peut vous indiquer qui sera présent de son côté (services techniques, commission, experts...), même si les décideurs finaux ne sont généralement pas impliqués directement pour préserver l'impartialité.

## POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Ces informations vous permettent d'évaluer l'**ampleur de l'effort à fournir**, d'**organiser vos ressources** et de définir une **stratégie de négociation adaptée**.

## B. Avant la négociation : se préparer à l'entretien de négociation (après invitation)

Une négociation réussie se joue avant même le premier échange. Cette phase de préparation est **déterminante** : elle vous permet d'aborder les discussions en pleine confiance, avec une stratégie claire et des arguments solides.

### Qui compose le jury et comment s'y préparer ?

Selon la complexité du marché, vous pouvez avoir face à vous :

- Des acheteurs publics ;
- Des experts métier (DSI, responsable travaux, etc.) ;
- Des représentants des utilisateurs finaux ;
- Le maître d'ouvrage.

## NOS CONSEILS POUR VOUS PRÉPARER

1. **Identifiez les profils en amont** : si possible, contactez l'acheteur pour connaître la composition du jury (sans garantie de réponse, par souci d'égalité).
2. **Adaptez votre langage** : évitez le jargon technique si des non-experts sont présents. Explicitez, vulgarisez sans infantiliser.
3. **Préparez des réponses ciblées** : un expert technique attendra des précisions pointues ; un acheteur public sera plus sensible aux aspects contractuels et financiers.

💡 **Pendant l'entretien** : gardez un œil sur les réactions, mais ne vous laissez pas déstabiliser par un membre « sceptique » ou « passif ». Restez concentré sur votre message.

### Analyser les critères de notation

Ne vous contentez pas de lire les critères : **décryptez-les**. L'acheteur doit indiquer leur pondération (ex. : prix : 50%, valeur technique : 30%, délais : 20%). Comprenez ce que chaque critère recouvre précisément :

- **Prix/coût** : coût global, coût d'usage, coût de maintenance ?
- **Valeur technique** : innovation, performance, qualité des matériaux ?
- **Aspects environnementaux ou sociaux** : labels, insertion, circuits courts ?

👉 **Pourquoi c'est crucial** : cela vous permet de savoir où concentrer vos efforts et de valoriser vos atouts sur les critères les plus pondérés.

### Identifier ses marges de manœuvre

Définissez en amont les **éléments ajustables** et ceux qui ne le sont pas :

- **Prix** : quel rabais pouvez-vous proposer sans mettre en péril votre marge ou la qualité ? Avez-vous des options (packaging, livraison) qui pourraient alléger le coût ?
- **Délais** : pouvez-vous réduire les délais de livraison ou de réalisation ? À quel coût ? Inversement, un délai plus long peut-il vous permettre de baisser votre prix ?
- **Options techniques** : quelles adaptations mineures pouvez-vous proposer (matériaux équivalents, phasage différent, modalités de contrôle) sans altérer la substance de l'offre ?

**L'objectif** : avoir une **cartographie claire de vos flexibilités** pour éviter de céder sous la pression sur un point critique.

## Préparer ses arguments

Chaque élément de votre offre doit pouvoir être **justifié et défendu** :

- **Pour le prix** : préparez une ventilation détaillée (coûts matière, main-d'œuvre, frais généraux) ;
- **Pour la valeur technique** : appuyez-vous sur des références, des certifications, des retours d'expérience ;
- **Pour les délais** : expliquez votre planning et les moyens que vous mobilisez.

💡 **Astuce** : Anticipez les objections (« *Votre prix est plus élevé que celui du concurrent* ») et préparez des réponses factuelles (« *Notre offre inclut une garantie supplémentaire de 3 ans* »).

## Prioriser : tout ne se négocie pas

Dans un cadre contraint, il faut savoir **faire des choix**. Utilisez cette mini-méthode pour clarifier votre stratégie :

Catégorie	Questions à se poser	Exemples concrets
Ce que je peux céder	Quels ajustements sont sans impact majeur sur ma marge ou ma capacité ?	Léger allongement des délais, modalités de facturation, support standard au lieu de premium.
Ce que je ne peux pas	Quels sont mes points de rupture ?	Prix en dessous d'un certain seuil, qualité minimale non garantie, délais impossibles à tenir.
Ce que je valorise	Quels sont mes atouts différenciants que je dois mettre en avant ?	Expertise locale, innovation brevetée, services après-vente inclus, impact environnemental.

**Cette grille simple** vous permettra de garder le cap pendant la négociation, de ne pas céder sur l'essentiel, et de mettre en lumière vos véritables forces.

## Trois questions clés avant de vous lancer

Pour synthétiser votre préparation et clarifier votre positionnement, posez-vous ces trois questions stratégiques **avant le jour J** :

1. **Quels sont mes points forts sur ce marché ?**  
(ex. : réactivité, expertise métier, proximité géographique, solution innovante)
2. **Sur quels éléments suis-je prêt à faire une concession ?**  
(ex. : délais de paiement, modalités de livraison, options incluses)
3. **Quelles sont mes limites infranchissables ?**  
(ex. : prix plancher, qualité minimale, garanties techniques essentielles)

🔗 **Ces questions vous aideront à rester aligné avec votre stratégie** et à négocier avec plus d'assurance.

## Checklist rapide avant de négocier

- J'ai analysé et compris la pondération des critères.
- J'ai identifié mes marges sur le prix, les délais et les options techniques.
- Mes arguments sont prêts, étayés par des preuves.
- J'ai priorisé : cédable / non-cédable / à valoriser.
- Je connais mes limites et mes atouts.

🔗 **Prenez le temps de cette préparation** : c'est ce qui fera de vous un interlocuteur crédible, structuré et capable de transformer la négociation en opportunité.

## C. Pendant la négociation

### Adopter la bonne posture

Le moment de la négociation est arrivé. Votre préparation est faite, votre offre est déposée. Maintenant, il s'agit d'incarner une posture à la fois **confiante, professionnelle et collaborative**. L'objectif n'est pas de « gagner » contre l'acheteur, mais de **construire ensemble** la solution la plus adaptée à son besoin.

#### 1. Rester factuel et professionnel

Ancrez vos arguments dans des **éléments concrets** : références à votre mémoire technique, données chiffrées, exemples de réalisations similaires. Évitez les généralités ou les promesses vagues. Un ton calme, structuré et respectueux instaure un climat de confiance et crédibilise votre discours.

#### 2. S'appuyer sur son mémoire technique

Votre mémoire technique n'est pas qu'un document à joindre ; c'est votre **support de négociation principal**. Utilisez-le pour illustrer vos propositions, justifier vos choix méthodologiques et démontrer votre expertise. « *Comme nous l'avons détaillé page X de notre mémoire...* » est une formule puissante qui montre votre maîtrise du dossier.

#### 3. Comprendre les attentes réelles de l'acheteur

Écoutez activement. Derrière une question sur le prix peut se cacher une préoccupation sur les **délais, la pérennité de la solution ou la gestion des risques**. Posez des questions ouvertes pour identifier les **enjeux cachés** : « *Quel est pour vous le point le plus critique dans la mise en œuvre ?* ». Adapter votre réponse à son véritable besoin fait toute la différence.

#### 4. Utiliser l'audition comme un moment de clarification, pas d'affrontement

La négociation publique n'est pas un duel. Voyez-la comme une **séquence de dialogue structuré** pour lever les ambiguïtés, préciser les points de blocage et explorer des pistes d'ajustement mutuel. Une attitude coopérative est souvent plus payante qu'une posture conflictuelle.

### Gérer votre stress et optimiser votre communication orale

La négociation publique est un exercice de communication exigeant. Voici des techniques pour garder votre calme et convaincre :

#### Avant de commencer :

- Pratiquez la **respiration des 3 souffles** : inspirez et expirez lentement 3 fois pour faire redescendre le rythme cardiaque et poser votre voix.
- Choisissez une **tenue professionnelle mais confortable** : évitez les changements de dernière minute (cravate trop serrée, talons inhabituels) qui peuvent générer des tics.

#### Pendant votre intervention :

- **Modulez votre voix** : parlez clairement, faites des pauses, évitez de parler trop vite.
- **Ancrez votre posture** : gardez les pieds ancrés au sol, utilisez des gestes modérés pour appuyer vos propos.
- **Regardez tous les membres du jury** : n'oubliez pas les « silencieux », ils participent aussi à la décision.

## Répondre aux questions :

- **Reformulez** : « *Si je comprends bien, votre question porte sur...* », cela montre votre écoute et vous laisse le temps de réfléchir.
- **Ne bluffez pas** : si vous ne savez pas, proposez de revenir ultérieurement par écrit.

## Les trois piliers d'une négociation réussie

### 1. Un dialogue structuré

Suivez un fil conducteur : reprenez les points du cahier des charges, traitez-les un par un, reformulez les accords au fur et à mesure. Cela évite les digressions et assure que rien n'est oublié.

### 2. La traçabilité des échanges

Que la négociation soit orale ou écrite, **notez les points abordés, les questions posées et les engagements pris**. En fin d'échange, vous pouvez même proposer une synthèse écrite par email : « *Pour résumer notre échange de ce jour, nous avons convenu de...* ». Cela sécurise la suite du processus.

### 3. Le respect strict du cadre

Rappelez-vous que l'acheteur aussi est lié par des règles. Ne lui demandez pas d'enfreindre les principes d'égalité de traitement ou de transparence. **Jouer franc jeu dans un cadre contraint est une marque de professionnalisme** appréciée et respectée.

## Les obligations de l'acheteur pendant la négociation (égalité de traitement, transparence, confidentialité)

L'acheteur doit respecter des principes stricts pendant la négociation.

### 1. Égalité de traitement des candidats

L'acheteur doit diffuser **les mêmes informations, documents et délais à tous les candidats** admis à négocier. Aucun ne doit bénéficier d'un avantage informationnel ou temporel.

### 2. Transparence des échanges

Il doit informer tous les candidats de **l'ordre du jour des séances de négociation**, des questions à préparer et des documents requis. La procédure doit être prévisible et lisible pour chacun.

### 3. Confidentialité des informations

L'identité des autres candidats, ainsi que toute information commerciale ou technique confidentielle qu'ils partagent, **ne doit pas être divulguée**. Le secret des affaires de chaque entreprise doit être préservé.

### 4. Non-divulgaration de l'avancée des discussions

L'acheteur ne doit **pas rapporter à un candidat le contenu ou l'état d'avancement des négociations menées avec un autre**. Chaque dialogue doit rester indépendant.

### 5. Absence de modification unilatérale de votre offre

Votre offre initiale ne peut être **modifiée par l'acheteur sans votre accord**, ni reformulée à votre place. Vous restez maître du contenu de vos propositions.

### 6. Respect de l'indépendance des lots (le cas échéant)

Si le marché comporte plusieurs lots, l'acheteur ne doit pas lier l'attribution d'un lot à un autre pour obtenir des rabais, ce qui désavantagerait les candidats ne postulant qu'à un seul.

## Les différents formats de négociation et comment les aborder

Le format choisi par l'acheteur (oral, écrit, présentiel, visio) influence directement votre stratégie de communication. Voici comment adapter votre approche à chaque situation pour maximiser votre impact.

Format	Avantages	Inconvénients	Comment en tirer parti
<b>Visio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapide et direct</li><li>• Permet des clarifications immédiates</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durée limitée</li><li>• Difficile pour des discussions approfondies</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Préparez un argumentaire court et percutant</li><li>• Ayez vos chiffres et notes sous les yeux</li></ul>
<b>Face à face</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleure compréhension mutuelle</li><li>• Permet d'expliquer en détail</li><li>• Échange direct et riche</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation nécessaire</li><li>• Durée plus longue</li><li>• Nécessite d'être à l'aise à l'oral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apportez des supports visuels</li><li>• Écoutez activement et reformulez</li><li>• Valorisez votre expertise sur place</li></ul>
<b>Écrit (plateforme)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trace écrite formelle</li><li>• Égalité de traitement entre tous les candidats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas d'échange interactif</li><li>• Impossible de comprendre les écarts d'interprétation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soignez la rédaction</li><li>• Structurez vos arguments</li><li>• Demandez des clarifications si besoin avant de répondre</li></ul>

### Quel que soit le format :

- Comprenez les attentes de l'acheteur en amont ;
- Utilisez l'audition comme un moment de **clarification mutuelle**, pas d'affrontement ;
- Respectez scrupuleusement les **règles du cadre** fixé (temps, nombre d'échanges, éléments discutables) ;
- Insistez sur l'importance du **dialogue structuré** et de la **traçabilité** : chaque échange, oral ou écrit, doit pouvoir être retracé et justifié dans le respect des principes d'égalité de traitement.

### NOTRE CONSEIL

Surveillez attentivement la plateforme de dématérialisation et vérifiez quotidiennement vos communications. Une invitation à négocier peut arriver à tout moment, et les délais de réponse sont souvent courts. Anticipez en préparant dès maintenant vos arguments clés.

### ⚠ À RETENIR

Une négociation réussie se prépare, s'adapte au format, et respecte le cadre. Votre posture professionnelle et votre écoute active font la différence.

## D. Après la négociation : sécuriser son offre finale

La phase de négociation est terminée, mais votre travail n'est pas fini. C'est maintenant le moment de **consolider et formaliser** les ajustements convenus, pour transformer le dialogue en une offre solide et conforme.

### Bien relire son offre

Reprenez votre offre dans son intégralité, en intégrant **toutes les modifications** discutées. Vérifiez qu'il n'y a pas d'incohérence entre les différents documents (technique, financier, administratif). Une relecture attentive permet d'éviter les erreurs d'inattention qui pourraient être préjudiciables.

### Vérifier la cohérence prix / technique

Assurez-vous que chaque ajustement technique (délais rallongés, qualité renforcée, options ajoutées) est **correctement traduit dans le prix**. Inversement, toute concession tarifaire doit correspondre à une adaptation réaliste des prestations. Cette cohérence est essentielle pour garantir la viabilité de votre engagement.

### Respecter strictement les délais

L'acheteur fixe une date butoir pour la remise des offres finales. **Ne la dépassez pas**, même de quelques minutes. Une offre reçue hors-délai est éliminée, quel que soit son contenu (Article R2151-5 du CCP). Anticipez les contraintes techniques de dépôt sur les plateformes dématérialisées.

### Formaliser chaque modification

Tout changement doit être **explicitement documenté** dans votre offre finale. Utilisez si possible un tableau de comparaison ou une version révisée avec les modifications surlignées. Cette traçabilité facilite l'analyse de l'acheteur et limite les risques de malentendu lors de l'exécution du marché.

#### CONSEIL CLÉ

Une offre finale bien sécurisée est une offre **claire, cohérente, et déposée dans les temps**. C'est votre dernière impression avant la décision d'attribution : soignez-la.

## E. Erreurs fréquentes à éviter

Même avec les meilleures intentions, certaines erreurs peuvent compromettre vos chances de succès. Les identifier vous permet de les anticiper et de les éviter.

### Penser que tout est négociable

La négociation publique a des **limites juridiques**. L'objet du marché, les critères de sélection, les spécifications techniques essentielles ne sont pas modifiables. Insister sur ces points peut vous discréditer et faire perdre du temps à tous.

### Attendre la négociation pour proposer sa meilleure offre

Certaines entreprises « gardent des cartes en main » en espérant ajuster leur prix pendant la négociation. C'est risqué : l'acheteur peut décider d'attribuer le marché sur la base des offres initiales, sans négocier (Articles R2161-17 et R2161-23 du CCP). **Proposez dès le départ une offre réaliste et compétitive.**

### Négliger les critères non financiers

Le prix n'est plus l'unique critère. La qualité, les délais, l'impact environnemental, l'innovation ou les clauses sociales pèsent souvent lourd dans la notation. **Valorisez vos atouts sur tous les critères annoncés**, pas seulement sur le tarif.

### Improviser pendant l'échange

Arriver sans préparation suffisante, sans connaître parfaitement son offre ou sans avoir identifié ses marges de manœuvre est une erreur fréquente. L'improvisation donne une image peu professionnelle et réduit votre capacité à défendre vos positions.

### Oublier de demander un compte-rendu écrit

Si la négociation est orale, assurez-vous d'obtenir un **compte-rendu écrit** des points abordés et des engagements pris. Cela sécurise les échanges et évite les quiproquos lors de la remise de l'offre finale.

#### À RETENIR

La réussite en négociation publique tient autant à ce que vous faites **qu'à ce que vous évitez de faire**. Une approche structurée, réaliste et respectueuse du cadre vous distinguera positivement.

# CONCLUSION

## Oser la commande publique, maîtriser la négociation

La négociation dans les marchés publics n'est pas un mythe : **elle existe, elle est réelle, et elle peut devenir un véritable levier de croissance** pour votre entreprise. Mais pour la maîtriser, il faut d'abord en comprendre les règles du jeu.

### Ce qu'il faut retenir :

- **La négociation est encadrée** : elle se déroule dans un cadre juridique clair, annoncé à l'avance, qui protège à la fois l'acheteur et les candidats ;
- **Elle ne se limite plus au prix** : les critères techniques, environnementaux, sociaux et les délais sont autant d'éléments sur lesquels vous pouvez valoriser votre savoir-faire ;
- **Les petites structures ont toute leur place** : votre agilité, votre réactivité et votre expertise terrain sont des atouts différenciants très appréciés des acheteurs publics ;
- **Se former, s'informer et s'équiper est la clé** : comme dans tout domaine technique, la maîtrise vient avec la connaissance et l'expérience.

### achatpublic.com : votre allié pour bien négocier

Nous vous accompagnons concrètement dans cette démarche :

- **Indication claire des procédures avec négociation** : identifiez en un coup d'œil les consultations où la discussion est possible ;
- **Visibilité complète du cycle de négociation** : suivez les étapes, les délais et les échanges en temps réel ;
- **Accès aux données essentielles** : consultez les montants attribués à d'autres entreprises pour mieux évaluer le positionnement de votre offre.

**Une plateforme 100 % gratuite pour les entreprises**, qui centralise l'ensemble des consultations publiées partout en France et simplifie le suivi de vos procédures en cours pour plus de clarté, de traçabilité, et d'efficacité.

### Monter en compétence grâce à la formation

Pour aller plus loin, nous proposons des **formations dédiées aux entreprises** qui souhaitent :

- **Comprendre les procédures** dans le détail ;
- **Appliquer les bonnes pratiques** de réponse et de négociation ;
- **Gagner en confiance et en efficacité** pour remporter davantage de marchés.



**Scannez ce QR Code pour découvrir nos formations entreprises**

### Les marchés publics, ça s'anticipe et ça se prépare.

Avec les bonnes clés en main, la commande publique n'est plus une forteresse impénétrable, mais un canal d'affaires structuré, sécurisé et porteur d'opportunités durables.

### 🚀 Et maintenant ?

- **N'ayez pas peur des marchés publics** : ils sont accessibles, et vos concurrents y sont déjà.
- **Comprenez les procédures** : c'est la première étape pour agir avec justesse.
- **Transformez la négociation en levier de croissance** : c'est une compétence qui s'apprend, se pratique et qui fait la différence.

### Le meilleur moment pour se lancer, c'est maintenant.

Bonne route vers vos prochains marchés !



**Pascaline GOJIN**  
Directrice générale  
achatpublic.com

Besoin d'aide pour vos marchés publics ?

Depuis 2003, **achatpublic.com**, société du Groupe Infopro Digital, **est au service des acteurs de l'achat public.**

La commande publique, levier de transformation, impacte durablement acteurs et organisations, publiques comme privées. Elle doit guider un engagement collectif vers la convergence des attentes économiques, durables et territoriales.

Nous pensons que les acheteurs publics sont moteurs pour simplifier, rendre attractive et efficace la commande publique. Forts de notre expertise, nous faisons le lien entre métier, innovations numériques, informations et formations nécessaires à la transformation de la commande publique.

**Notre objectif est clair : vous aider à tirer le meilleur de nos produits et services, afin de répondre à vos enjeux et besoins et agir ainsi pour un achat utile et durable.**

Construite pour et avec nos clients et partenaires, notre offre repose aujourd'hui sur **quatre piliers** :



## PORTAIL

Un bouquet de solutions toujours en évolution pour dématérialiser et piloter vos achats publics



## MÉDIA

achatpublic.info, le média web de l'information en continu dédié à la commande publique



## FORMATION

Avec l'offre de formation la plus exhaustive et pertinente du marché (certification Qualiopi)



## ÉCHANGES

Autour notamment des Trophées de la commande publique qui récompensent depuis 19 ans des stratégies d'achat exemplaires

**Envie d'en savoir plus ?**  
Scannez ce QR Code ou  
rendez-vous sur [www.achatpublic.com](http://www.achatpublic.com)



achatpublic.com

**Contactez-nous :**

[contact@achatpublic.com](mailto:contact@achatpublic.com)

[www.achatpublic.com](http://www.achatpublic.com)

**Retrouvez-nous sur :**



Au service des acteurs de l'achat public